

## Leiderschapsontwikkeling (16)

# Naar een geïntegreerde aanpak van leiderschapsontwikkeling

Voor veel organisaties is investeren in leiderschapsontwikkeling nog een 'leap of faith': de nood is helder, maar hoe die gelenigd moet worden is minder duidelijk. Met het integrerend model in dit artikel maken we de complexiteit van leiderschapsontwikkeling transparant en hanteerbaar.

Jesse Segers & Koen Marichal

Hoe krijgt u meer leiderschap in uw organisatie? Door leiders te ontwikkelen? Of teams? Of de organisatiestructuur te wijzigen? En wat moet u ontwikkelen? En hoe?

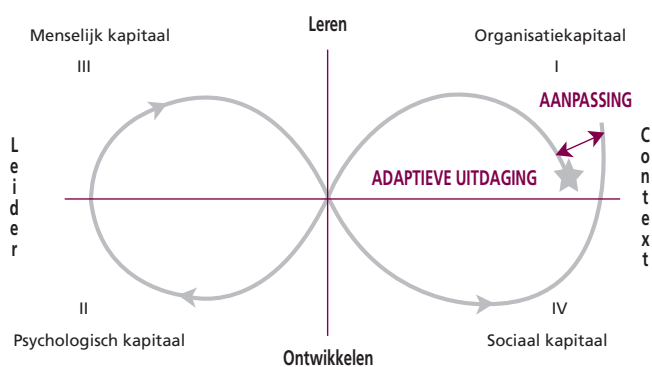
Leiderschapsonderzoek brengt heel veel losstaande inzichten voort. Parallel daaraan groeit de verwarring en onzekerheid en neemt het risico op weinig effectieve vormen van leiderschapsontwikkeling toe. In deze theoretische bijdrage integreren we de verschillende dimensies van leiderschapsontwikkeling in één model (zie figuur 1). Dit model maakt het mogelijk om op een meer doelgerichte manier te investeren in leiderschapsontwikkeling.

Binnen de leiderschapswetenschap wordt steeds meer aandacht besteed aan integrerende modellen en onderzoek die rekening houden met verschillende niveaus, context en tijd/dynamiek (bijvoorbeeld Day et al., 2009; Friedrich et al., 2011). *The Future Leadership Initiative model* (het TFLI-model, zoals afgebeeld in figuur 1) past in die stroming. Leiderschap wordt hierbij gedefinieerd als een proces van wederzijdse beïnvloeding in de richting van een gedeeld doel, dat zich afspeelt in een bepaalde context (Yukl, 2006; Pearce & Conger, 2003). Wij formuleren dat gedeelde doel in de context van een organisatie als 'adaptieve uitdaging' (we komen hier nog op terug). Leiderschapsontwikkeling door deze integrerende lens bekeken, speelt zich af op twee assen.

Eerst zullen we het model nu algemeen uitleggen en daarna bespreken we elk kwadrant meer in detail.

## Het TFLI-model in hoofdlijnen

De eerste as stelt het individu tegenover zijn/haar omgeving. Leiderschapsontwikkeling erkent de kracht van het individu dat in staat is om verandering te initiëren. Dat individu noemen we 'leider' en dat hoeft niet een formeel leidinggevende te zijn. Leiderschapsontwikkeling erkent daarnaast ook de bepalende impact van de context op de leider. De beweging vanuit de context naar het individu is de beweging naar binnen in leiderschapsontwikkeling: hoe bepaalt de omgeving wie ik ben? De beweging vanuit het individu naar de context



© The Future Leadership Initiative

Figuur 1. *The Future Leadership Initiative model van leiderschap en leiderschapsontwikkeling*

is de beweging naar buiten in leiderschapsontwikkeling: hoe bepaal ik mijn omgeving?

De tweede as maakt onderscheid tussen leren en ontwikkelen. Leren is nieuwe kennis en vaardigheden opbouwen binnen bestaande referentiekaders, om efficiënter en effectiever te worden. Ontwikkelen is het overstijgen van bestaande referentiekaders door te reflecteren op de onderliggende overtuigingen en waarden, en deze te integreren in een nieuwe, meer complexe manier van weten (Van Velsor & Drath, 2006). Ontwikkeling kost tijd en ontstaat geleidelijk. Leren kan snel gaan.

De twee assen zorgen voor vier kwadranten. Het eerste kwadrant gaat over *organisatiekapitaal* en de context waaruit adaptieve uitdagingen voortkomen die de nood aan leiderschap bepalen. Dit kwadrant omvat het strategische perspectief op leiderschapsontwikkeling (bijv. Bailey & Clarke, 2008). Het tweede kwadrant is intrapsychisch: wat speelt zich af in het innerlijk theater van

hun psychologisch kapitaal (II). Met nieuwe vaardigheden en kennis (III) zorgen ze voor sterker en geschikt sociaal kapitaal (IV) om de adaptieve uitdaging aan te gaan. Het resultaat is hernieuwd organisatorisch kapitaal en zelfbewustzijn, als persoon, als groep en tussen groepen.

In het vervolg van dit artikel bespreken we de vier kwadranten één voor één.

## I. Organisatiekapitaal en de adaptieve uitdaging

De nood aan leiderschap in een organisatie ontstaat wanneer het bestaande organisatiekapitaal niet langer aangepast is aan zijn politieke, economische, regelgevende, technologische of maatschappelijke context en dus voor een adaptieve uitdaging staat. Bij adaptieve uitdagingen botsen waardesystemen en volstaat het bestaande repertoire aan oplossingen van de betrokken partijen niet meer (Heifetz, 1994). Het organisatiekapitaal dat bestaat uit de cultuur, structuur, bedrijfsprocessen en het leren van een organisatie is ontoereikend (Martín-de-Castro et al., 2006).

In de huidige samenleving zijn de adaptieve uitdagingen voor organisaties legio, door onder andere de crisis in het mondiaal financieel systeem, de klimaatopwarming, vergrijzing, globalisering en digitalisering. Ziekenhuizen vermaatschappelijken hun zorg. Banken, winkels en universiteiten digitaliseren hun diensten. Autoconstructeurs en farmaceutische bedrijven ontwikkelen diensten en werken daarvoor samen met technologiebedrijven. Steden en overheidsdiensten moeten drastisch besparen.

De grootste fout die leiders bij adaptieve uitdagingen kunnen maken, is ze te reduceren tot technische problemen. Ze creëren hierdoor de illusie dat ze de oplossing van het probleem kennen en het zelf kunnen oplossen door acties te plannen en hun expertise aan te wenden. In werkelijkheid is de oplossing onduidelijk en kan alleen in een proces van samenwerken met alle betrokken partijen de noodzakelijke verandering in gewoontes, overtuigingen, waarden en identiteit worden verkregen (Heifetz, 1994; Day et al., 2009). Loopgraven worden achtergelaten en grenzen beslecht. Taboes sneuvelen en stokpaardjes blijven op stal.

Leiderschap beantwoordt dus aan de noodzaak om organisatiekapitaal aan te passen aan de context en is dan ook geworteld in die contextueel bepaalde uitdaging: 'Hoe moeten we ons aanpassen? Welke verandering in de context bedreigt ons voortbestaan?' Jeanine Van der Vlist realiseerde een opmerkelijke turn-around als CEO van Alcatel Lucent Nederland en werd daarvoor in 2010 verkozen als CEO van het jaar. Zij formuleert haar bijdrage als volgt: 'hoe ziet de wereld eruit, waar wil ik naartoe en hoe zit dat voor de mensen? Dat was mijn uitgangspunt. Het is mijn rol om naar binnen te brengen wat zich daarbuiten afspeelt.'

## Ontwikkeling kost tijd en ontstaat geleidelijk. Leren kan snel gaan

de mens? Dit kwadrant gaat over het *psychologisch kapitaal* van een individu en omvat zowel de psychodynamische (Kets de Vries & Korotov, 2007) als de persoonlijke groei (Gardner et al., 2005), alsook het perspectief van de kritische theorie (Ford & Harding, 2007) en deels de cognitieve benadering van leiderschapsontwikkeling (bijv. McCauley et al., 2006). Het derde kwadrant bekijkt leiderschap vanuit actie: wat doet de leider? Dit individuele en meest klassieke perspectief op leiderschap gaat dus over *menselijk kapitaal* en omvat de cognitieve (Lord & Hall, 2005) en competentieschool (Boyatzis, 2008). Het vierde kwadrant belicht het *sociaal kapitaal*. Leiderschap is een fenomeen tussen mensen en is dan ook gedeeld. Leiderschap wordt bepaald door de mate waarin mensen samenwerken in een bepaalde context. Het systemisch perspectief op leiderschapsontwikkeling hoort hier thuis (Schneider & Somers, 2006).

Samengevat, leiderschapsontwikkeling maakt individuen bewuster van de adaptieve uitdaging en vergroot





Adaptieve uitdagingen zijn vaak tastbaar en zichtbaar. De kranten staan er vol van. Opiniemakers blijven de vinger op de zere plek leggen. In organisaties is er geen gebrek aan omgevingsinformatie. De hamvraag is hoe deze informatie in actie wordt vertaald. Dit is de vraag naar leiderschapsontwikkeling: hoe kan ik als mens, als manager of als CEO, mezelf en andere mensen in beweging brengen om bezig te zijn met het maken van de toekomst en niet met het behouden van het verleden?

## II. Psychologisch kapitaal

Adaptieve uitdagingen worden niet opgelost zonder dat de betrokkenen hun bestaande gewoontes, overtuigingen, waarden en doelstellingen ter discussie stellen. Dit is het werk 'aan de onderkant van de ijsberg'. We dienen onze identiteit en verschillende zelden te herstructureren en te vernieuwen (Rogers, 1961). Deze vraag geldt bij uitstek voor de formele leidinggevende: 'hoe moet ik mezelf heruitvinden om voorbeeld te worden voor mijn medewerkers? Welke impact heeft de adaptieve uitdaging op wie ik ben en wil zijn?' (Weick, 1995).

Het startpunt is het toelaten van de realiteit zoals ze zich voordoet en dus 'de olifant in de kamer te zien'. Dit gebeurt door een proces van waarnemen zoals Scharmer (2009) het beschrijft. In onze dagdagelijkse modus censureren we afwijkende informatie en horen we enkel wie we (willen) zijn. Echt waarnemen gaat verder en heeft te maken met niet-beoordelend luisteren, observeren, ondergaan, open vragen stellen. 'Waarnemen' laat een groter bewustzijn toe van de context. Heifetz (1994) heeft het over 'getting on the balcony'. Technieken zoals mindfulness kunnen hierin helpen.

Vanuit dat ruimere bewustzijn kunnen nieuwe betekenissen ontstaan: wat is mijn nieuwe rol in de nieuwe omstandigheden? Wie ben ik? Welke waarden en overtuigingen moet ik loslaten/ontwikkelen? Welke onbewuste emotionele processen en aangeleerde patronen uit de kindertijd veroorzaken mijn weerstand (Kets de Vries & Korotov, 2007)? Antwoorden op die vragen kunnen gevonden worden door middel van technieken als stoelenwerk, focussen, visualiseren, tekenen van levenslijnen of het schrijven van reflectiepapers (Mirvis, 1997; Sadler-Smith & Shefy, 2007; Shamir & Eilam, 2005).

Dit proces van sociaal geconstrueerde betekenisgeving is verankerd in identiteitswerk en gaat gepaard met onzekerheid en verwarring. Volwassenen leren door ontregelende ervaringen die met behulp van sociale steun, reflectie en feedback betekenis krijgen en geïntegreerd worden tot een 'authentiek zelf' (Day et al., 2009). Niet toevallig zijn bij veel grootse, authentieke leiders 'crucible experiences' bepalend geweest voor hun leiderschap en ontwikkeling (Bennis & Thomas, 2002). Mensen of organisaties die bij ontregelende ervaringen onzekerheid niet toelaten, niet genoeg psychologische veiligheid hebben om feedback te vragen, te reflecteren, te experimenteren en te falen, ontnemen zichzelf de kans om leiderschap te ontwikkelen.

Identiteitswerk gaat ook verder dan het professionele en omvat het groeien als mens in al zijn facetten. 'Volwassen zijn' is geen stabiele toestand met 'meer van hetzelfde'. Kegan (1994) onderscheidt verschillende ontwikkelingsniveaus die te maken hebben met het kunnen loskomen van de eigen subjectiviteit. Hoe meer je loskomt van jezelf - en hoe objectiever je dus omgaat met de werkelijkheid - hoe meer je in staat bent om aan complexiteit betekenis te geven en ermee om te gaan.

Mensen met een authentiek zelf en dus een hoog zelf-in-contextbewustzijn gaan gemakkelijker om met adaptieve uitdagingen. Ze hebben een groter psychologisch kapitaal en zijn weerbaarder en wendbaarder. Ze hebben 'een verhaal' of om met Nietzsche te spreken 'een waarom' om voor te leven, waardoor ze met bijna elke 'hoe' om kunnen gaan en met hun eigen innerlijke stem rechtvaardige acties ondernemen (Branson, 2007). Organisaties met mensen zonder zelf-in-contextbewustzijn of die zichzelf niet ter discussie stellen, zullen minder gemakkelijk leiderschap kunnen tonen op kritische momenten. Dit kwadrant gaat er dus vanuit dat 'existentie voorafgaat aan essentie' en dat investeringen in persoonlijk leiderschap zinvoller zijn dan bijvoorbeeld de 'essentie' van de 'great man theory' aan te leren om iemand tot leider te maken (Lawler, 2005).

## III. Menselijk kapitaal

Leiderschap is ook een kwestie van een specifiek aantal vaardigheden en gedragingen. Organisaties met competente leiders zullen gemakkelijker met adaptieve uitdagingen omgaan en hebben meer succes. Hiermee betreden we het meest klassieke en platgetreden pad in de leiderschapstheorie: de eigenschappen en gedragingen van effectieve leiders (DeRue & Myers, 2014). In organisaties vertaalt zich dat in competentie modellen die dan met een batterij van meet- en ontwikkelingsinstrumenten geïmplementeerd worden: development centers, 360° feedback, action learning, coaching, training, ontwikkeling en mentoring.

Deze aanpak kent zijn beperkingen. Ten eerste houden deze competentie modellen geen rekening met indivi-



duale contexten. Ze leggen een normatieve standaard op die voor iedereen moet gelden. Ten tweede is de aanpak vaak top-down. Hij staat in de praktijk ver af van de overtuigingen van mensen over hoe de organisatie écht werkt, waardoor ze het competentiemodel niet onderschrijven (Emiliani, 2003). Ten slotte blijft de impact van een enkel individu beperkt en blijft het vraagstuk van de transfer van individuele gedragsverandering vanuit de trainingscontext naar de werkplek onbeantwoord.

Door leiderschapsontwikkeling te reduceren tot normatief, standaard gedrag van leidinggevend wordt het strategisch neutraal gemaakt en bevestigt het ironisch genoeg de status quo. Het gevolg is dat de uitkomsten van dit soort investeringen op organisatieniveau onduidelijk zijn en dat strategisch management leiderschapsontwikkeling behandelt als een subdomein van HRM (Bilhuber Galli & Müller-Stewens, 2012). Leiderschap wordt ook nog vaak zo onderwezen in business scholen: als een vak in de module HRM. Kortom, de huidige aandacht in veel organisaties voor opgelegde individuele gedragsverandering van leidinggevend is buitensporig en onrendabel.

### Hoe kan het beter?

Hoe kunnen de vaardigheden van leiders vanuit een integrerend perspectief ontwikkeld worden? Ten eerste dient het aanleren van leiderschapsgedrag te vertrekken vanuit de ontwikkelende identiteit van de leider in kwestie. De antwoorden zijn op voorhand niet bekend en het te stellen gedrag kan niet voorgeschreven worden. Vaardigheidsontwikkeling en gedragsverandering dienen, met andere woorden, door de leider zelf geïnitieerd en gestuurd te worden, zodat 'het nieuwe' optimaal geïntegreerd wordt en de motivatie om ervaringen op te zoeken en te experimenteren intact blijft (Lord & Hall, 2005; Day et al., 2009).

Ten tweede dienen de leiders te leren omgaan met adaptieve uitdagingen en dus te leren om contexten te creëren van samenwerking en ontwikkeling, om experimenten op te zetten, om veranderingsprocessen te faciliteren, om onderling vertrouwen te versterken, en stakeholders te beheren, alsook om voldoende wanorde toe te laten om de zelforganiserende capaciteit van een organisatie niet te ondermijnen (Stumpf, 1995). Hoe uitgebreider dit gedragsrepertoire aanwezig

is in een organisatie, hoe sterker haar menselijk leiderschapskapitaal is. Het leren hanteren van sociale processen betekent ook dat leiderschapsontwikkeling er anders gaat uitzien: minder individueel 'elk apart', maar meer als groep en in verbinding met de context.

Tot slot mag blijken dat leiderschapsontwikkeling om een lange termijnvisie vraagt. De ontwikkeling van zelfsturend, authentiek vermogen in het omgaan met adaptieve uitdagingen is geen eenmalig trainingsevent, hoe goed bedacht dit ook moge zijn. Wezenlijke leiderschapsontwikkeling is een proces van ontwikkelingservaringen die op elkaar ingrijpen en elkaar versterken over de tijd heen; een proces dat meer dan 10 jaar kan duren (Mumford et al., 2000). Los daarvan dient het vizier van leiderschapsontwikkeling ook meer en meer rechtstreeks op sociaal kapitaal gericht te worden.

## IV. Sociaal kapitaal

Leiderschap gebeurt tussen mensen. Leiders werken samen in een veelheid van groepen, gemeenschappen en netwerken en het is de kwaliteit van die samenwerking die bepaalt of er vooruitgang geboekt wordt of niet. Leiderschap is een sociaal en dus gedeeld fenomeen. Het is 'een dynamisch en interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in groepen waarbij het doel is elkaar te leiden naar het bereiken van individuele en/of gemeenschappelijke doelen. Dit proces houdt vaak laterale, opwaartse en neerwaartse hiërarchische invloed in' (Pearce & Conger, 2003, p.1). Deze minder zichtbare, rationele kant van organisaties resulteert in sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal bevindt zich *tussen*, niet *in* de mensen.

Bilhuber Galli & Müller-Stewens (2012) onderscheiden drie niveaus van sociaal kapitaal: zwak, matig en sterk. Zwak sociaal kapitaal bestaat uit professionele contacten die eenzelfde taal delen. Hun onderling vertrouwen is gebaseerd op competenties. Matig sterk sociaal kapitaal bestaat uit beperkte persoonlijke contacten vanuit gedeelde waarden en vertrouwen vanuit welwillendheid ('het voordeel van de twijfel'). Sterk sociaal kapitaal heeft sterke contacten nodig vanuit een gedeelde ambitie of visie en vertrouwen vanuit identificatie met elkaar.

Het beantwoorden van adaptieve uitdagingen vereist sterk sociaal kapitaal. De betrokkenen gaan elkaar immers uitdagen en kritisch bevragen tot er een duidelijk, gedragen akkoord is over de richting, organisatie en toewijding aan het vernieuwde collectieve belang. Dit vernieuwingsproces is risicovol en vraagt daarom sterk wederzijds vertrouwen tussen de 'leiders' als actoren van vernieuwing.

Leiderschap is sociaal kapitaal en dus vereist leiderschapsontwikkeling het ontwikkelen van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is de missing link tussen de organisatienood en leiderontwikkeling. De noodzaak van leiderschap wordt erkend (PwC, 2012; Conference Board, 2013), maar de ontwikkeling blijft een 'act of



faith' door de nadruk te leggen op individuele competenties (Mabey & Ramirez, 2005, p. 1067). Net zoals een team niet noodzakelijk beter functioneert door elk teamlid individueel te ontwikkelen, verhoog je niet noodzakelijk de collectieve leiderschaps capaciteit door individuele leiders sterker te maken.

Hoe ontwikkel je sociaal kapitaal? Hoe verander je gedrag op organisatieniveau? Hiermee komen we in het veld van team-, netwerk- en organisatie-ontwikkeling. Zeker teams worden in toenemende mate centrale units in organisaties (Day et al., 2004). Teams kunnen door middel van empowerment leiderschap ontwikkelen en nemen. Ze kunnen daarin ondersteund worden door middel van training en ontwikkeling (Morgeson et al., 2010). Netwerken en gemeenschappen kunnen versterkt worden door large-event methodologie, peer coaching of intervisie, actie- of projectgericht leren, multi-stakeholder-dialogen, mentoring e.d. Klassieke collectieve trainingen zonder zelfreflectie zijn hiervoor ontoereikend. Ze zorgen wel voor welwillendheid en wederzijds begrip, maar leiden niet tot sterk sociaal kapitaal.

De verschillende sociale systemen in een organisatie zijn onderling verbonden, beïnvloeden elkaar en co-evolueren uiteindelijk in een symbiotische manier. Zij vormen samen een complex adaptief systeem dat zich idealiter op 'de rand van de chaos' bevindt. Dit is namelijk de plek waar de meeste vernieuwing plaatsvindt. Een te chaotisch systeem kan nieuwe ideeën niet vasthouden en een te stabiel systeem past zich niet tijdig aan (Luoma, 2006; Schneider & Somers, 2006). Dit vraagt op organisatieniveau de capaciteit om een holding space te kunnen zijn voor zelforganisatie (Heifetz, 1994; Stumpf, 1995). Met andere woorden, de organisatie dient de rand te zijn waar de chaos zich in kan organiseren. Leiders aan de top spelen hierin een essentiële, systemische rol (zie deel III).

Met sociaal kapitaal is de cirkel in het integrerend model rond. Sociaal kapitaal vult de 'black box' tussen individuele leiderontwikkeling en adaptieve organisatie-uitdagingen. Individuen ontwikkelen leiderschap als ze zich bewust worden van wat de adaptieve uitdaging (kwadrant I) voor hen betekent en wat hun mogelijke bijdrage richting de oplossing is (kwadrant II), en hierdoor acties te ondernemen (kwadrant III) om

het sociaal kapitaal doelgericht te versterken (kwadrant IV) in functie van de noodzakelijke aanpassingen in hun organisatie aan de nieuwe realiteiten (kwadrant I).

### Conclusies voor onderzoek en praktijk

Voor onderzoek betekent de integrerende kijk op leiderschap dat er meer aandacht dient te komen voor, ten eerste, het effect van het ontwikkelen van het authentieke zelf (psychologisch kapitaal) op de vaardigheden en handelingen van de leider (menselijk kapitaal). Ten tweede: hoe sociaal kapitaal via leider(schaps) ontwikkeling kan worden ontwikkeld. Wat zijn bijvoorbeeld de relaties tussen menselijk en sociaal kapitaal? Ten derde: hoe de ontwikkeling van sociaal kapitaal leidt tot organisatieperformance. En ten slotte: hoe de verschillende ontwikkelingsinstrumenten verschillende soorten kapitaal ontwikkelen en hoe de verschillende ontwikkelingsinstrumenten onderling op elkaar ingrijpen.

Voor de praktijk ligt de uitdaging in een strategische aanpak van leiderschapsontwikkeling. De start zou kunnen liggen bij een collectievere bewustwording van de noodzaak tot verandering via bijvoorbeeld een multi-stakeholder dialoog. Zo organiseerde een overheidsdienst in België recentelijk een summit met haar klanten en andere stakeholders, om van daaruit verandering te initiëren. Van daaruit kan persoonlijke sensemaking ondersteund en ontwikkeling gedefinieerd worden voor de verschillende groepen en indivi-

## *Een te chaotisch systeem kan nieuwe ideeën niet vasthouden*

duen in het eco-systeem, waaronder de formele leiders. Zo kan de top door middel van reflectieoefeningen bepalen hoe hij zijn gedrag en werking wil veranderen. Nog een stap verder kunnen doelgericht vaardigheden ontwikkeld worden die ingezet worden in de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Zo kunnen de leidinggevenden getraind worden in bijvoorbeeld storytelling of coachingmethodieken om hun teams en medewerkers te mobiliseren.

Strategisch relevante leiderschapstrajecten worden vormgegeven door een veelheid aan actoren: professoren, trainers, coaches, organisatieleiders. Ze ontwerpen een context met een veelheid aan ontwikkelingskansen op verschillende manieren, niveaus en met verschillende snelheden. Zelfsturing en vrijwilligheid staan centraal en er is veel aandacht voor locatie, atmosfeer, energie, ritme, soort van eten, en authenticiteit van alle actoren. Op het moment zelf kan het ontwikkelingsproces chaotisch overkomen, maar in retrospect zal een geslaagd proces de veelheid aan ervaringen integreren en een esthetisch gevoel geven (Austring & Sorenson, 2013). ●

## Literatuur

- Austring, B.D. & M.C. Sorenson (2013). *Aesthetics and learning*. International conference of the future education. Beschikbaar op [http://conference.pixel-online.net/edu\\_future/common/download/Paper\\_pdf/ART07-Austring,Sorensen.pdf](http://conference.pixel-online.net/edu_future/common/download/Paper_pdf/ART07-Austring,Sorensen.pdf)
- Bailey, C. & M. Clarke (2008). Aligning business leadership development with business needs: the value of discrimination. *The Journal of Management Development*, 27(9), pp. 912-934.
- Bennis, W. & R. Thomas (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, September, 60-69.
- Bilhuber Galli, E. & G. Stewens (2012). How to build social capital with leadership development. *The leadership quarterly*, 23(1), pp. 176-201.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *The Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5-12.
- Branson, C.M. (2007). Improving leadership by nurturing moral consciousness through structured self-reflection. *Journal of Educational Administration*, 45(4), pp. 471-495.
- Conference Board (2013). *CEO Challenge 2013*. Beschikbaar op <http://www.conference-board.org/subsites/index.cfm?id=14514>
- Day, D.V., P. Gronn & E. Salas (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 857-880.
- Day, D.V., M.M. Harrison & S.M. Halpin (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity and expertise*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- DeRue, S. & G. Meyers (2014). Leadership development: a review and agenda for future research. In: D. Day (ed.), *Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 829-852). Oxford: Oxford University Press.
- Emiliani, M.L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*, 41(9), pp. 893-910.
- Ford, J. & N. Harding (2007). Move over management: we are all leaders now. *Management learning*, 38(5), pp. 475-494.
- Friedrich, T., W. Vessey, M. Schuelke, G. Ruark & M. Mumford (2011). A framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp. 933-958.
- Gardner, W.L., B.J. Avolio & F. Luthans (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 343-372.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Boston: Business School Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge: University Press.
- Kets De Vries, M. & K. Korotov (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), pp. 375.
- Lawler, J. (2005). The Essence of Leadership? Existentialism and Leadership. *Leadership*, 1(2), pp. 215-231.
- Lord, R.G. & R.J. Hall (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 591-615.
- Luoma, M. (2006). A Play of Four Arenas: How Complexity Can Serve Management Development. *Management Learning*, 37(1), pp. 101-123.
- Mabey, C. & M. Ramirez (2005). Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp. 1067-1082.
- Martín-de-Castro, G., J.S. Navas-López., P. López-Sáez & E. Alama-Salazar (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324 - 337.
- McCauley, C.D., W.H. Drath, C.J. Palus, P.M.G. O'Connor & B.A. Baker (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 634-653.
- Mirvis, P.H. (1997). Soul work in organizations. *Organization Science*, 8(2), pp. 193-206.
- Morgeson, F., D. Lindoerfer & D. Loring (2010). Developing team leadership capability. In: Van Velsor, E., C. McCauley & M. Ruderman (Eds.) pp. 285-312. *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mumford, M.D., S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs & E.A. Fleishman (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), pp. 11-36.
- Pearce, C.L. & J.A. Conger (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. In: C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- PriceWaterhouseCoopers (2012). *Key trends in human capital – A global perspective*. Beschikbaar op [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-key-trends-in-human-capital-management.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-key-trends-in-human-capital-management.pdf)
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sadler-Smith, E. & E. Shefy (2007). Developing intuitive awareness in management education, *Academy of Management Learning and Education*, 6(2), pp. 186-205.
- Schneider, M. & M. Somers (2006). Organizations as complex adaptive systems: implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17, pp.351-365.
- Shamir, B. & G. Eilam (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 395-417.
- Scharmer O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Stumpf, S.A. (1995). Applying new science theories in leadership development activities. *Journal of Management Development*, 14(5), pp. 39.
- Van der Vlist, J., zie: [www.tfli.be](http://www.tfli.be) voor het citaat.
- Van Velsor, E. & W. Drath (2006). Constructive-developmental coaching. In: S. Ting & P. Scisco (Eds.), *The CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach* (pp. 312-343). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organisations* 6<sup>th</sup> Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



**Prof. Dr. Jesse Segers** is als academic director verbonden aan The Future Leadership Initiative van de Antwerp Management School. <http://www.tfli.be>



**Koen Marichal** is als director verbonden aan The Future Leadership Initiative van de Antwerp Management School. <http://www.tfli.be>